

Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Loyalitas Kerja Sebagai Variabel Mediasi di Direktorat Jenderal Sumber Daya dan Perangkat Pos dan Informatika di Jakarta

Resty Ramadhana¹, Rino²

¹²Jurusan Pendidikan Ekonomi, Universitas Negeri Padang
e-mail: rinopekong@fe.unp.ac.id

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan 1) pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja, 2) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas kerja, 3) pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, 4) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*, dan 5) pengaruh kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* yang di mediasi oleh loyalitas kerja. Penelitian ini mengambil objek dari Direktorat Jenderal Sumber Daya dan Perangkat Pos dan Informatika dengan jumlah responden sebanyak 90 karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah mengambil sampel secara acak dengan metode sampling.

Kata kunci: *Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, OCB, Loyalitas Kerja*

Abstract

The goal of this study was to discover 1) the effect of job satisfaction on job loyalty, 2) the effect of transformational leadership on job loyalty, 3) the effect of job satisfaction on organizational citizenship behavior, 4) the effect of transformational leadership on organizational citizenship behavior, and 5) the effect of job satisfaction and transformational leadership on organizational citizenship behavior as mediated by work loyalty. The study included 90 employees from the Direktorat Jenderal Sumber Daya dan Perangkat Pos dan Informatika in Jakarta as respondents. The research participants were chosen using a simple random sampling method.

Keywords : *Job Satisfaction, Transformational Leadership, OCB, Job Loyalty*

PENDAHULUAN

Memasuki era globalisasi, perubahan terjadi begitu cepat. Hal yang sama berlaku untuk bisnis, khususnya perusahaan. Banyak bisnis telah mengalami restrukturisasi karena pergeseran kondisi ekonomi dan kemajuan teknologi. Sumber daya yang paling berharga dalam suatu perusahaan adalah sumber daya manusianya karena dari sumber inilah perusahaan dikelola, dipelihara, dan dikembangkan untuk memenuhi tuntutan saat ini. Oleh karena itu penting untuk memikirkan, memelihara, dan mengembangkan sumber daya manusia.

Menurut (Anam 2017) sumber daya manusia yang lebih dikenal dengan karyawan adalah unsur penting dalam sebuah badan usaha, sebagai sumber daya yang dimiliki oleh badan usaha yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuan suatu badan usaha Untuk memperoleh sumber daya manusia yang bermutu dalam arti yang sesungguhnya, dimana pekerjaan yang dilakukan akan menghasilkan apa yang diinginkan maka sumber daya manusia harus terus dikembangkan. Akibatnya, perilaku yang dibutuhkan (*intra-role*) memiliki gambaran formal dan tidak dijelaskan secara formal oleh karyawan (*extra-role*). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan hal ini.

Faktor yang akan diteliti dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja serta kepemimpinan transformasional yang berpengaruh terhadap OCB. Selanjutnya, faktor yang dapat memicu fungsi dari faktor kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja yang membantu, dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap OCB adalah loyalitas kerja.

Uraian diatas mengindikasikan adanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dalam berbagai instansi atau perusahaan baik itu diajak secara sengaja ataupun tidak sengaja. Berdasarkan observasi yang penulis lakukan pada Direktorat Jenderal Sumber Daya dan Perangkat Pos dan Informatika (Ditjen SDPPI), terdapat beberapa perilaku OCB yang dilakukan oleh pegawai dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini.

Berdasarkan observasi yang dilaksanakan pada tanggal 5-9 November 2021 terhadap pegawai pada Ditjen SDPPI, dapat diketahui bahwa rata-rata para karyawan dengan rasa sukarela bersedia bekerja diluar dari deskripsi pekerjaan seperti membantu rekan kerjanya tanpa rasa pamrih dan juga mampu mempertanggung jawabkan pekerjaannya serta aktif berpartisipasi dalam fungsi-fungsi perusahaan. Akan tetapi lebih dari setengah karyawan tidak bersedia bekerja lembur tanpa adanya bonus atau apresiasi diluar deskripsi pekerjaan yang sudah ditetapkan. (berdasarkan data hasil kuesioner 54,8%).

Data menunjukkan, bahwa persentase pegawai yang tidak bersedia bekerja lembur jumlahnya hampir sama dengan yang bersedia lembur, angka ini cukup signifikan, apabila ditelisik lebih jauh, pemberian uang lembur bagi Aparatur Sipil Negara telah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 119/PMK.02/2020 tentang Standar Biaya Masukan Tahun Anggaran 2021 yang besaran nilainya dianggap kurang memadai bila dibandingkan panjangnya proses administrasi yang harus ditempuh untuk pengajuan uang lembur tersebut. Sehingga, pemberian uang

lembur tidak menjadi pilihan yang digunakan untuk memberikan kompensasi terhadap pegawai yang bekerja di luar jam kerja yang telah ditetapkan. Apresiasi dalam bentuk lain juga tidak diberikan dalam batasan yang jelas atau ditetapkan dengan suatu dasar hukum, hanya sekedar kebijakan pimpinan atau atasan langsung. Sehingga motivasi seorang pegawai untuk bekerja lembur menjadi kurang kuat.

Menurut (Robbins 2005) OCB adalah perilaku pilihan yang tidak terlibat pada tugas formal karyawan tetapi mempromosikan operasi bisnis yang efisien. Beberapa faktor penentu kinerja didalam suatu perusahaan yaitu kepuasan kerja dan loyalitas karyawan (Anwar 2018). Menurut (Robbins 2008), kepuasan kerja adalah sikap positif terhadap pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari analisis ciri-ciri pendefinisianya. Menurut (Mangkunegara 2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variable-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan dan ukuran organisasi perusahaan. Pada sebuah badan usaha, salah satu faktor yang menentukan pada kepuasan dan loyalitas kerja karyawan ialah *turnover*..

Berdasarkan observasi yang dilakukan pada tanggal 5-9 November 2021 terhadap pegawai pada Ditjen SDPPI, dapat diketahui bahwasanya pegawai cukup puas dengan gaji yang diterima dengan tugas yang diberikan. Seperti pada pernyataan "Tantangan dalam pekerjaan dapat menimbulkan semangat kerja saya", "Saya dengan senang hati membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan" dan "Saya diberikan kepercayaan untuk melaksanakan lebih dari satu jenis pekerjaan" keseluruhan karyawan sependapat dengan pernyataan tersebut menunjukkan adanya lingkungan yang membuat karyawan tersebut merasa senang dan nyaman dalam bekerja dan terdapat rasa percaya diri dari karyawan karena diberikan tanggung jawab untuk menyelesaikan lebih dari satu jenis pekerjaan.

Kondisi kerja, rekan kerja, gaya kepemimpinan, dan gaji atau upah yang diterima pegawai Ditjen SDPPI semuanya dapat dijadikan indikator kepuasan kerja. Salah satu pegawai Ditjen SDPPI mengaku kondisi kerja mereka termasuk lingkungan sekitar, kenyamanan, dan keamanan bekerja memuaskan. Rekan kerja yang ramah juga berkontribusi pada tempat kerja yang lebih ramah. Meskipun terlihat jelas bahwa sebagian pegawai kurang semangat dalam bekerja, namun masih ada sebagian pegawai Ditjen SDPPI yang kurang puas dengan pekerjaannya. Salah satu penyebabnya adalah bosan dengan pekerjaan yang sama, belum jelasnya peluang atau pola karier bagi pegawai yang ini mengembangkan diri, pekerjaan atau tanggung jawab yang diberikan melebihi kapasitasnya dan tidak sepadan dengan penghasilan yang diterima, serta kurang terbangunnya komunikasi yang baik dengan atasan maupun rekan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh (Anwar 2018) dan (Nurhayati, Minarsih, dan Wulan 2016) menunjukkan hasil penelitian bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Menurut (Rahmi 2013), fakta memperlihatkan bahwasanya organisasi yang memiliki karyawan yang mempunyai *Organizational Citizenship Behavior* yang baik, akan memberikan yang terbaik jika dilihat dari organisasi lain. Karyawan terlibat dalam perilaku *Organizational Citizenship Behavior* untuk berbagai alasan, termasuk tingkat kepuasan kerja dan kebahagiaan dengan

pekerjaan mereka. Dengan begitu, kepuasan kerja adalah salah satu yang dapat menentukan *Organizational Citizenship Behavior*.

Selain kepuasan kerja, kepemimpinan dalam suatu organisasi juga akan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Kunci manajemen, yang sangat penting dan strategis bagi kelangsungan hidup perusahaan, adalah kepemimpinan. Pemimpin menetapkan arah untuk tujuan dan rencana organisasi, mengatur, memobilisasi, dan mengelola semua sumber daya yang tersedia bagi mereka.

Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan pada tanggal 28 Februari – 4 Maret 2022 terhadap pegawai pada Ditjen SDPPI, bisa diketahui bahwa sebagian besar pemimpin di Ditjen SDPPI memiliki kemampuan yang baik untuk mengerti dan memahami kemampuan dan aspirasi pegawainya namun masih ada pemimpin yang belum terlalu mampu untuk mendorong stafnya untuk bekerja lebih inovatif dan kreatif.

Terkait dengan kepemimpinan, Ditjen SDPPI, sama halnya dengan instansi pemerintah lainnya, harus menjalankan amanat peraturan perundang-undangan terkait Penyederhanaan Birokrasi yang mengubah tatanan birokrasi menjadi hanya 2 layer dan menghilangkan level kepemimpinan tengah (*middle management*) yang berorientasi pada percepatan pengambilan keputusan dan perbaikan pelayanan publik. Perubahan ini tentunya memaksa adanya perubahan proses bisnis dan sistem kerja yang semula terbiasa dengan budaya hierarki menjadi budaya *agile organization* (organisasi yang lebih fleksibel dan lincah) dengan pengembangan sistem kerja berbasis digital.

Temuan penelitian sebelumnya Pada tahun 2011, (Shani dan Somech 2011) melakukan penelitian tentang OCB dan kepemimpinan transformasional. Menurut temuan, tingkat *idiosentrisme* dan *allocentrism* pengikut memiliki hubungan positif atau negatif dengan OCB tergantung pada apakah seorang pemimpin mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional atau transaksional.

Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan pada tanggal 5-9 November 2021 terhadap karyawan pada Ditjen SDPPI, dapat diketahui jika karyawan memiliki tingkat loyalitas yang tinggi dilihat dari seluruh pernyataan yaitu karyawan mampu memegang visi dan misi dalam menjalankan tugas sehari-hari dengan persentase tertinggi karyawan mampu memberikan segala kemampuan dan keahlian yang dimiliki dan selalu berusaha memiliki hubungan sosial yang baik dengan sesama rekan kerja.

Secara umum, sebagai Aparatur Sipil Negara, sesuai yang diamanatkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 mengenai Aparatur Sipil Negara, bahwa ASN sebagai profesi harus berdasarkan pada asas, prinsip, nilai dasar, serta kode etik dan kode perilaku. Loyalitas pegawai Ditjen SDPPI juga dapat dilihat dari hasil pencapaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Tahun 2020 dengan nilai Sangat Baik (5%), Baik (94,6%), Cukup (0,1%), Kurang (0,2 %), dan Buruk (0,2 %), dari keseluruhan total jumlah pegawai adalah 1213 pegawai yang bertempat di Kantor Pusat, di Balai Besar Pengujian Perangkat Telekomunikasi, maupun di 35 Kantor Unit Pelaksana Teknis Bidang Monitor Spektrum Frekuensi Radio yang tersebar di ibukota provinsi di Republik Indonesia. Penelitian yang dilakukan (Anwar 2018) *The result of the f test show that job satisfaction and work loyalty simultaneesly have a significant influence on*

OCB. Begitu juga menurut pendapat (Soeghandi 2013) loyalitas berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizen behavior* (OCB), didukung juga menurut (Loka 2016) loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizen behavior* (OCB). Sedikit berbeda dengan (Nurhayati dkk. 2016) menyatakan loyalitas berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *organizational citizen behavior* (OCB).

Dengan beberapa fenomena masalah tersebut, peneliti ingin memfokuskan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepuasan Kerja dan *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Loyalitas Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Karyawan Ditjen SDPPI Jakarta).

METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah Karyawan Ditjen SDPPU Jakarta, dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik *simple random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 90 orang. Teknik pengumpulan data yakni melakukan observasi dan menyebarkan kuesioner kemudian diukur dengan skala liker. Teknik analisis data menggunakan *structural equation modelling* (SEM) dengan aplikasi *SmartPLS* versi 3.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Nilai Skor Loading	Keterangan
Kepuasan kerja	X1.1	0,892	Dilanjutkan
	X1.2	0,862	Dilanjutkan
	X1.3	0,872	Dilanjutkan
	X1.4	0,875	Dilanjutkan
	X1.5	0,784	Dilanjutkan
	X1.6	0,759	Dilanjutkan
Kepemimpinan Transformasional	X2.1	0,795	Dilanjutkan
	X2.2	0,808	Dilanjutkan
	X2.3	0,838	Dilanjutkan
	X2.4	0,797	Dilanjutkan
	X2.5	0,745	Dilanjutkan
	X2.6	0,686	Dilanjutkan
Loyalitas Kerja	Z1.1	0,759	Dilanjutkan
	Z1.2	0,821	Dilanjutkan
	Z1.3	0,705	Dilanjutkan
	Z1.4	0,757	Dilanjutkan
	Z1.5	0,776	Dilanjutkan

Variabel	Indikator	Nilai Skor Loading	Keterangan
Organizational Citizenship Behavior	Z1.6	0,787	Dilanjutkan
	Y1.1	0,759	Dilanjutkan
	Y1.2	0,821	Dilanjutkan
	Y1.3	0,705	Dilanjutkan
	Y1.4	0,757	Dilanjutkan
	Y1.5	0,776	Dilanjutkan
	Y1.6	0,787	Dilanjutkan
	Y1.7	0,787	Dilanjutkan
	Y1.8	0,728	Dilanjutkan
	Y1.9	0,773	Dilanjutkan
	Y1.10	0,825	Dilanjutkan

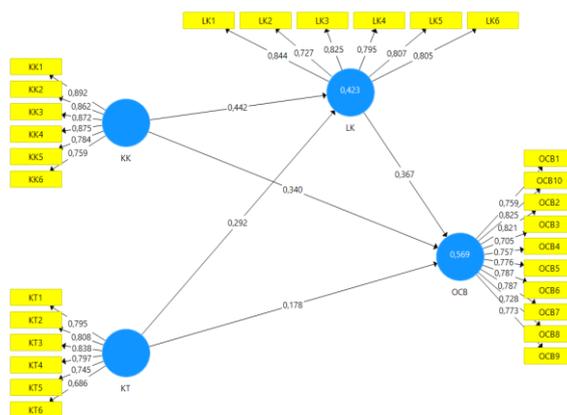
(Sumber: Output SmartPLS, 2022)

Tabel 2. Hasil Analisis Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,710
Kepemimpinan Transformasional	0,608
Loyalitas Kerja	0,642
Organizational Citizenship Behavior	0,597

(Sumber: Output SmartPLS, 2022)

Berdasarkan hasil *loading factor* yang dipaparkan bisa dimaknai bahwasanya konstruk-konstruk variabel yang diukur dengan indikator memiliki *loading factor* > 0,70 dan nilai AVE > 0,5, artinya pada penelitian ini punya nilai validitas konvergen yang baik. Adapun model pengukuran untuk analisis *outer model* tampak pada gambar:



Gambar 1. Outer Model

Tabel 4. Fornell-Larcker Criterion Discriminant Validity

	Kepuasan Kerja	Kepemimpinan Transformasional	Loyalitas Kerja	Organizational Citizenship Behavior
Kepuasan Kerja	0,842			
Kepemimpinan Transformasional	0,550	0,780		
Loyalitas Kerja	0,603	0,535	0,801	
Organizational Citizenship Behavior	0,659	0,562	0,667	0,773

(Sumber: Output SmartPLS, 2022)

Berdasarkan hasil model pengukuran pada tabel diatas bisa diberi keterangan bahwa nilai *discriminant validity* adalah kurang dari 0,9 yang berarti semua item valid.

Tabel 5. Skor Cronbach Alpha dan Composite Reliability

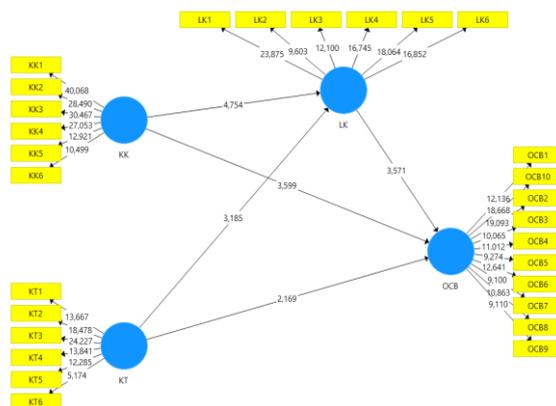
Variabel	Cronbach Alpha	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0.918	0.936
Kepemimpinan Transformasional	0.871	0.903
Loyalitas Kerja	0.888	0.915
Organizational Citizenship Behavior	0.925	0.937

(Sumber: Output SmartPLS, 2022)

Berdasarkan tabel diatas tampak bahwasanya semua konstruk memenuhi kriteria reliabel. Hal ini ditampakkkan dengan nilai *cronbach alpha* diatas 0,60 dan nilai *composite reliability* diatas 0,70.

Inner Model (Model Struktural)

Adapun model struktural (*inner model*) pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 2. Inner Model

Tabel 6. Skor Cronbach Alpha dan Composite Reliability

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Loyalitas Kerja	0,423	0,410
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,569	0,554

(Sumber: Output SmartPLS, 2022)

Nilai *adjusted* terhadap loyalitas kerja adalah 0,410 yang berarti 41% variabel independen menjelaskan terhadap loyalitas kerja dan nilai *adjusted* terhadap OCB adalah 0,554 yang berarti 55,4% variabel independen menjelaskan OCB.

Tabel 7. Result For Inner Weights

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistic ((O/STDEV))	P Values
KK -> LK	0,442	0,437	0,093	4,754	0,000
KK -> OCB	0,340	0,334	0,094	3,599	0,000
KT -> LK	0,292	0,294	0,092	3,185	0,002
KT -> OCB	0,178	0,174	0,082	2,169	0,031
LK -> OCB	0,367	0,371	0,103	3,571	0,000

(Sumber: Output SmartPLS, 2022)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa, nilai sig pada KK dan KT terhadap LK adalah kurang dari 0,05 yang berarti KK dan KT berpengaruh terhadap LK. Nilai sig pada KK, KT dan LK terhadap OCB adalah kurang dari 0,05 yang berarti KK, KT dan LK berpengaruh terhadap OCB.

Tabel 8. Result For Sobel Test

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistic ((O/STDEV))	P Values
KK -> LK-> OCB	0,162	0,162	0,057	2,864	0,004
KT -> LK -> OCB	0,107	0,109	0,046	2,313	0,021

(Sumber: Output SmartPLS, 2022)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa, nilai sig pada KK → LK → OCB adalah kurang dari 0,05 yang berarti LK mediasi pengaruh KK terhadap OCB. Nilai sig pada KK → LK → OCB adalah kurang dari 0,05 yang berarti LK memediasi pengaruh KT terhadap OCB.

Tabel 9. Result For Sobel Test

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistic (O/STDEV)	P Values
KK -> LK	0.442	0.437	0.093	4.754	0.000
KK -> OCB	0.340	0.334	0.094	3.599	0.000
KT -> LK	0.292	0.294	0.092	3.185	0.002
KT -> OCB	0.178	0.174	0.082	2.169	0.031
LK -> OCB	0.367	0.371	0.103	3.571	0.000

(Sumber: Output SmartPLS, 2022)

Berdasarkan hasil *t-statistic* dan *p-value* pada tabel 9, maka hasil pengujian serta pembahasan untuk masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Variabel kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja memiliki nilai T value sebesar $3,614 > 1,987$ dengan P value sebesar $0,000 < 0,05$ maknanya Hipotesis 1 diterima. Terdapat pengaruh yang signifikan variabel kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja. Memiliki koefisien sebesar 0,442 artinya kepuasan kerja memiliki arah pengaruh positif terhadap loyalitas kerja, apabila terjadi peningkatan kepuasan kerja maka akan diikuti dengan semakin tinggi loyalitas kerja.
2. Variabel kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai T value sebesar $3,599 < 1,920$ dengan P value sebesar $0,000 > 0,05$ maknanya Hipotesis 2 diterima. Terdapat pengaruh yang signifikan variabel kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Memiliki koefisien sebesar 0,340 artinya kepemimpinan transformasional punya arah pengaruh positif terhadap loyalitas kerja, apabila terjadi peningkatan kepemimpinan transformasional maka akan diikuti dengan semakin tinggi loyalitas kerja.
3. Variabel Kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas kerja memiliki nilai T value sebesar $3.185 > 1,987$ dengan P value sebesar $0,002 < 0,05$ maknanya Hipotesis 3 diterima. Terdapat pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas kerja. Memiliki koefisien sebesar 0,295 artinya kepemimpinan transformasional memiliki arah pengaruh positif terhadap loyalitas kerja, apabila terjadi peningkatan kepemimpinan transformasional maka akan diikuti dengan semakin tinggi loyalitas kerja.
4. Variabel Kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai T value sebesar $2,169 > 1,987$ dengan P value sebesar $0,031 < 0,05$ maknanya Hipotesis 4 diterima. Terdapat pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Memiliki koefisien sebesar 0,178 artinya kepemimpinan transformasional memiliki arah pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, apabila terjadi peningkatan kepemimpinan transformasional maka akan diikuti dengan semakin tinggi *organizational citizenship behavior*.

5. Variabel loyalitas kerja terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai T value sebesar 3,571 > 1,987 dengan P value sebesar 0,000 < 0,05 maknanya Hipotesis 5 diterima. Terdapat pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Memiliki koefisien sebesar 0,367 artinya loyalitas kerja memiliki arah pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, apabila terjadi peningkatan loyalitas kerja maka akan diikuti dengan semakin tinggi *organizational citizenship behavior*.

Pembahasan

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja

Berdasarkan temuan analisis data dan uji partial least square, nilai p-value adalah 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian pada penelitian ini mendukung sepenuhnya hipotesis 1 yang menyatakan kepuasan kerja yang ada pada Ditjen SDPPI berpengaruh positif terhadap loyalitas kerja. Penilaian terhadap kepuasan kerja diperoleh dari pengumpulan angket yang menunjukkan bahwa nilai persentase indikator mengenai kepuasan kerja memiliki rata-rata persentase sebesar 56% dan indikator mengenai loyalitas kerja memiliki rata-rata persentase 55%, dan setelah dilakukan analisis dengan PLS menghasilkan bahwa kedua faktor tersebut memiliki hubungan positif dan sesuai dengan hipotesis yang diberikan. Maka semakin tinggi nilai kepuasan kerja maka tingkat loyalitas pun akan meningkat secara signifikan

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan temuan analisis data dan uji partial least square, nilai p-value adalah 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian pada penelitian ini mendukung sepenuhnya hipotesis 1 yang menyatakan kepuasan kerja yang ada pada Ditjen SDPPI berpengaruh positif terhadap OCB. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nabilah 2021) dimana dalam penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dengan OCB melalui komitmen organisasi. Penilaian terhadap kepuasan kerja terhadap OCB diperoleh dari analisis dengan menggunakan metode PLS dimana data yang digunakan di dapatkan dari angket yang ditujukan kepada karyawan SDDPI. Oleh karena itu hal ini dapat disimpulkan bahwa dengan menaikan tingkat kepuasan kerja maka tingkat OCB terhadap karyawan SDDPI dapat meningkat secara positif.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Loyalitas Kerja

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas kerja memiliki nilai t-value sebesar 3,185 > 1,987 dengan p-value sebesar 0,002 < 0,05 yang artinya hasil pengujian pada penelitian kali ini mendukung sepenuhnya Hipotesis 3 yang menunjukkan bahwasanya terdapat pengaruh yang positif antara kepemimpinan transformasional dengan loyalitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dengan meningkatkan kualitas pimpinan dengan transformasional dapat meningkatkan tingkat loyalitas kerja. Hasil ini pun diperkuat dengan respon responden yang menyatakan bahwa lebih dari 50% karyawan sddpi setuju dengan sikap pemimpin mereka yang menerima segala masukan dan saran membangun dari karyawan nya sehingga dapat

disimpulkan bahwa kemampuan pemimpin sangat memiliki pengaruh terhadap tingkat loyalitas karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai t -value sebesar $2,169 > 1,987$ dengan p -value sebesar $0,031 < 0,05$ yang artinya hasil pengujian pada penelitian kali ini mendukung sepenuhnya Hipotesis 4. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Memiliki pengaruh yang positif terhadap *organizational citizenship behavior*, apabila terjadi peningkatan kepemimpinan transformasional maka akan diikuti dengan semakin tinggi *organizational citizenship behavior*. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan (Kadarini dan Wajdi 2017) yang mendapatkan hasil kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan secara positif terhadap OCB dengan dimediasi secara parsial oleh kepuasan kerja.

Pengaruh Loyalitas Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengaruh loyalitas kerja terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai t -value sebesar $3,571 > 1,987$ dengan p -value sebesar $0,000 < 0,05$ yang artinya hasil pengujian pada penelitian kali ini menunjukkan dukungan penuh terhadap Hipotesis 5. Hal ini menunjukkan Terdapat pengaruh yang signifikan variabel loyalitas kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Apabila terjadi peningkatan loyalitas kerja maka akan diikuti dengan semakin tinggi *organizational citizenship behavior*.

SIMPULAN

Untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional pada Ditjen SDPPI diperlukan variabel loyalitas kerja sebagai mediasi, karena kedua variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat loyalitas kerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dan kemampuan pemimpin dalam menguasai kepemimpinan transformasional maka tingkat loyalitas kerja akan meningkat secara signifikan. Dalam peningkatan *organizational citizenship behavior* pada Ditjen SDPPI, kepemimpinan transformasional lebih memiliki pengaruh yang signifikan dibandingkan dengan tingkat kepuasan kerja. Semakin tinggi kemampuan pemimpin dalam menguasai kepemimpinan transformasional maka peningkatan nilai ocb akan semakin baik dibandingkan dengan meningkatkan nilai kepuasan kerja. Namun jika menambahkan loyalitas kerja sebagai variabel mediasi maka kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap ocb namun kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam peningkatan ocb.

DAFTAR PUSTAKA

- Anam, Choirul. 2017. "Pengaruh Komitmen Organisasi, Komunikasi Interpersonal dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Anggota Kepolisian Resort Jombang." *Margin Eco* 1(1):17–39.
- Ansori, Muhammad Ali, dan Nury Ariani Wulansari. 2021. "The effect of perceived organizational support and psychological capital on OCB: mediating role of engagement."

Diponegoro International Journal of Business 4(2):69–81.

- Anwar, Rani. 2018. "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Kinerja Karyawan Pt. hm. sampoerna, tbk Baturaja Timur Sumatera Selatan." *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya* 16(2):110–21.
- Kadarini, Swasti, dan M. Farid Wajdi. 2017. "Analisis Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.(Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karanganyar)." Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Loka, L. P. 2016. "Implikasi Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)." Universitas Lampung.
- Mangkunegara. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Pertama. Bandung: Refika Aditama.
- Nabilah, Ghina. 2021. "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Komitmen Organisasi Studi Kasus Karyawan PT Citra Nusantara Energi." Universitas Muhammadiyah Malang.
- Nanggoy, Sylvia, dan Rita Harianti. 2005. "Pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap turnover intentions di PT. Andalan Pacific Samudera di Surabaya." Petra Christian University.
- Nielsen, Tjai M. 2012. "Utility of OCB: Organizational citizenship behavior and group performance in a resource allocation framework." *Journal of Management* 38(2):668–94.
- Nurhayati, Diah, Maria Magdalena Minarsih, dan Heru Sri Wulan. 2016. "Pengaruh kepuasan kerja, lingkungan kerja dan loyalitas kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi kasus pada PT. Perwirabhakti Sentrasejahtera di Kota Semarang)." *Journal of Management* 2(2).
- Rahmi, B. Maptuhah. 2013. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasional dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur)." Universitas Udayana Denpasar.
- Robbins, Stephen P. 2005. *Essentials of Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi*. 12 ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Saydam, Gouzali. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management) Suatu Pendekatan mikro*. Kedua. Jakarta: Djambatan.
- Shani, Inbal Nahum, dan Anit Somech. 2011. "Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB." *The Leadership Quarterly* 22(2):353–66.
- Soeghandi, Vannecia. 2013. "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Terhadap OCB karyawan PT Surya Timur Sakti Jawa Timur." *Agora* 1(1).
- Wicaksono, Teguh, dan Muhamad Gazali. 2021. "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening." *At-Tadbir: jurnal ilmiah manajemen* 5(1):22–34.
- Wirawan. 2014. *Kepemimpinan, Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian: Contoh Aplikasi untuk Kepemimpinan Wanita, Organisasi Bisnis, Pendidikan dan Militer*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.